

## NYHEDSBREV OM LEDELSE

Januar 2016

13. årgang

Udsendes til godt 5.900

Kære læser!

Jeg håber, du er kommet godt ind i det nye år! Vi lægger ud med en række spændende artikler i dette årets første nyhedsbrev.

Første artikel handler om strategi og hvorfor så mange strategier fejler. Der er selvfølgelig også et bud på, hvad der skal til for at komme i mål med strategien.

Den anden artikel handler om stress på arbejdspladsen og hvordan ledelsen bør forholde sig til stress.

Den tredje artikel handler om at succes næsten altid har en pris. Udfordringen er at forholde sig til prisen og om man er villig til at betale den. For ingen kommer sovende til succes.



Og så kan vi løfte sløret for vinderne af JuleQuizen, som mange af jer var friske på at deltage i. Vi bringer også de rigtige svar, hvis nogen skulle være nysgerrige.

I dette nyhedsbrev byder vi velkommen til Pernille Ingildsen, projektchef ved Kalundborg Forsyning. Pernille svarer på 5 skarpe til en leder.

God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør og redaktør

### INDHOLD

1. Derfor fejler 4 ud af 5 strategier
2. 12 - 12 seminar - et ledelsesdøgn
3. Vinderne og resultatet af JuleQuizen
4. Ledelsens håndtering af stress på arbejdspladsen
5. 5 skarpe til en leder
6. Inspirationsmøder i virksomheden
7. Susannes Blog - Ingen kommer sovende til succes!
8. Ledelse - Inspiration og refleksion - seneste diskussioner
9. De 5 mest læste artikler i 2015

Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på [afmeld@teglkamp.dk](mailto:afmeld@teglkamp.dk).

## 1. Derfor fejler 4 ud af 5 strategier

Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)*



For et stykke tid siden deltog jeg på et seminar i Scandinavian Executive Institutes Lederforum, hvor temaet var: Leading Strategy Execution – og det satte tankerne i gang. Vidste I, at kun 20% af de strategier, der bliver udviklet rent faktisk bliver eksekveret? Ja, det kommer jo nok ikke helt bag på jer, men det er alligevel værd at dvæle lidt ved. For hvad er årsagen til, at der er så mange strategier, der ender med ikke at blive implementeret?

### Vi bruger for lidt tid på implementeringen

Ja undskyld mig, men det er ingen sag at lave en strategi! Hvor mange af jer har ikke prøvet at være på strategiseminar. Energieniveauet er højt. Der tænkes ud af boksen, der udvikles spændende visioner og sættes ambitiøse mål. Væggene bliver hurtigt fyldt med flipoverpapir og post-it. Og sidst på seancen kigger vi tilfredse rundt på hinanden. Hvor har vi været produktive, hvor har det været godt. Nu skal vi bare have skrevet alle flipoverpåapirerne rene og så kigger vi på det, når vi kommer hjem.

Problemet er, at vi ikke bruger nær som meget tid på implementeringsplanen. De fleste får nok udarbejdet den, Men ikke med helt den samme energi, som da strategien blev udviklet. Der bliver igangsat nogle tiltag. Nogle tiltag kommer i mål mens andre sander til.. Og strategiplanen glider længere og længere ned i bunken af opgaver.



### Strategien er udviklet i ledelsen – og bliver der

Der ligger en stor kommunikationsopgave udover selve implementeringen af strategien. Mange strategier ender som et flot og gennemskrevet dokument. Men strategien får først liv, når den bliver kommunikeret og "oversat" til de forskellige afdelinger og medarbejdere. Og kommunikationen er ikke gjort med en powerpointpræsentation på et stormøde. Der er brug for en vedvarende kommunikationsindsats og dialog om strategien på alle niveauer i organisationen.

### Medarbejderne kan ikke relatere sig selv til strategien

Den tredje årsag til at mange strategier fejler er, at medarbejderne ikke er blevet involveret. De har ikke arbejdet med strategien, den siger dem ikke noget. Hvis ikke medarbejderne kan se sig selv i strategien og kan forstå hvorhen og hvorfor, så er der meget stor risiko for, at de i bedste fald bare gør det, de altid har gjort og i værste fald modarbejder strategien.

Når den overordnede strategi er på plads, ligger der derfor et stort ledelsesarbejde med at involvere medarbejderne i at gøre strategien konkret og relevant i forhold til den enkelte.

### Planen holder kun til første møde med fjenden

Som det vil være nogen af jer bekendt, så har jeg haft en sideløbende karriere som reserveofficer. Og jeg har fået meget god og anvendelig læring med i rygsækken. I forsvaret bruger vi også meget tid på at lægge strategier. Og vi bruger endnu mere tid på at lægge planer for, hvordan vi vil udmønte strategien, men gør det men en klar erkendelse af, at ingen plan holder længere end til det første møde med fjenden. Det betyder, at selv om vi har lavet gode analyser, så er vi ikke inde i hovederne på vores fjender. Fjenden kan meget vel gøre

noget andet, end det vi har forudsat. Og så må man være beredt på at korrigere planen og føre i situationen.

Betyder det så, at vi lige så godt kan skrotte at lave strategiplaner? Nej det gør det på ingen måde. Overført til en verden uden for militæret, handler det om, at være bevidst om, at selvom vi har lagt en strategi og lavet nogle planer, skal vi være indstillet på, at en plan ikke er støbt i cement. Vi skal være agile og fleksible og kunne justere planen efterhånden, som vi bliver klogere i mødet med virkeligheden.

## Sådan lykkes strategien

Man skal selvfølgelig passe på med at forsimple, noget der er ret komplekst. Men alligevel viser forskningen, at man øger chancerne for at komme i mål med strategien:

1. Hvis implementeringen af strategien får betydelig ledelseopmærksomhed.
2. Hvis strategien bliver "oversat" og kommunikeret ud i alle hjørner af organisationen.
3. Hvis man involverer medarbejderne i at konkretisere strategien, så man går fra "deres" strategi til "vores" strategi.

Må I være med til at hæve succesraten med jeres strategiarbejde!

**Susanne Teglkamp** er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste udkom i 2014: Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem. Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## 2. 12 – 12 seminar – et ledelsesdøgn



### Tag et døgn ud af kalenderen!

Man kan nå rigtig meget, hvis man tager et døgn ud af kalenderen, tager væk fra virksomheden og arbejder igennem med udvalgte temaer.

### Teglkamp og Co. har stor erfaring med 12 – 12 seminarer

Teglkamp & Co. har siden 2002 gennemført ledelsesseminarer med ledergrupper over hele landet inden for mange forskellige brancher både i den offentlige og i den private sektor.

Vi sikrer en god afvikling af seminaret og at der kommer konkrete resultater med hjem.

Hent brochure her: [http://www.tegkamp.dk/12\\_12\\_moede.pdf](http://www.tegkamp.dk/12_12_moede.pdf)

## 3. Vinderne og resultatet af JuleQuizen

Så kan vi afsløre vinderne af Teglkamp & Co.s JuleQuiz om ledelse 2015. Vi har trukket lod blandt de 32 af jer, som har svaret rigtigt på alle spørgsmål.



1. præmien: 2 timers inspirationsoplæg "Lær at forstå dine Introverte og Ekstroverte kollegaer" ved konsulent Anne Tang Thomsen går til Anya V Hansen.

2. præmien: 1 sparringssession med ledelsesrådgiver Susanne Teglkamp går til Peter Jensby Lange.

3. præmien: Susanne Teglkamps 2 bøger om ledelsesgrupper går til Kim Jensen.

Tillykke til vinderne!

### De rigtige svar

1) Hvem tilskrives følgende citat 'I will not be triumphed over'?

*Cleopatra*

2) Hvem er især kendt for følgende 5 kategorier:

- Fysiske behov
- Behov for tryghed og sikkerhed
- Sociale behov
- Selvværds/ego behov
- Behov for selvrealisering

*Abraham Maslow*

3) Hvor er følgende 3 'mentale tilstande' centrale:

- Open mind
- Open heart
- Open will

*Otto Scharmer 'Teori U'*

4) Hvem tilskrives følgende citat 'I like thinking big. If you're going to be thinking anything, you might as well think big.'?

*Donald Trump*

5) Marker de 4 af nedenstående personlige egenskaber, som indgår i både MBTI'en (Myers-Briggs Type Indikator) og JTI'en (Jugiansk Type Index):

- *Ekstroversion*
- *Følen*
- *Tænkning*
- *Introversion*

6) Hvilke af følgende 2 grupperinger af 10 ledelsesroller stammer fra Henry Mintzberg:

*Frontfigur, Leder (af personale), Forbindelsesled, Overvåger (indsamler information), Vidensdeler, Talsmand, Entreprenør, Problemløser, Ressourcefordeler, Forhandler.*

7) Ved Rubicon skulle Gaius Julius Cæsar have udtalt følgende ord 'jacta est alea', hvad er den overførte betydning?

*Den endelige afgørelse er truffet.*

Tak til alle der deltog og godt nytår til alle!

Anne Tang Thomsen og Susanne Teglkamp

## 4. Ledelsens håndtering af stress på arbejdspladsen

*Af: Susanne Teglkamp, ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co.*

De fleste ledere vil på et eller andet tidspunkt blive stillet over for udfordringer, der relaterer sig til stress. Lederne bør være klædt ordentligt på, kende begreberne og kunne genkende stress, når det opstår men også at have tilstrækkeligt indsigt til at forstå, hvornår det måske handler om noget helt andet end stress.

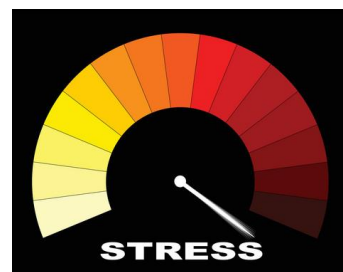
### Stress er et misbrugt begreb

Stress i klinisk forstand er noget, man skal tage særdeles alvorligt. Det kan i værste fald være invaliderende. Derfor er det også noget skidt, når vi alle rask væk bruger stress som et udtryk for, at vi har haft travlt eller når det måske til tider har været hektisk. Det skal vi lade være med! Det bliver lige som den gamle historie om råbet "Ulven kommer". Når så virkelig ulven kommer eller stress symptomerne viser sig, er vi blevet både blinde og døve. Og så kan det gå rigtig galt.

Ledere skal ikke være stresseksperter, men de skal have et grundlæggende kendskab til symptomerne, hvad der forårsager stress og hvilke konsekvenser, det kan have.

### Stress kan smitte

Selvom stress ikke er en sygdom, opfører den sig indimellem ligesådan. I kølvandet på den første stressrelaterede sygdomsmelding kan der komme indtil flere stress sygdomsmeldinger. Nogle medarbejdere har måske ligget på kanten af stress længe og får lige pludselig ord på, hvad det rent faktisk er, de mærker. Der vil imidlertid også være nogen, der bruger stress som en udvej til at håndtere andre problemer. Det bliver pludseligt nemmere at sygdommelde sig med stress end at få håndteret de problemer, det måske i virkeligheden handler om.



For at undgå at stress "smitter" er det vigtigt, at ledelsen tager en proaktiv rolle i forhold til stresshåndteringen.

### Hvordan bør ledelsen forholde sig til stress?

1. Sørg for at være klædt på til at tale om stress, der vil nemlig være rigtig mange af medarbejderne, som gennem deres fagforening er klædt ret godt på. Få eventuelt en arbejdsmiljøkonsulent til at komme og holde et oplæg for ledelsen.
2. Fastlæg, hvordan man som ledelse vil håndtere stresstemaet i virksomheden. Hvordan vil man forebygge og hvad vil man tilbyde af hjælp til medarbejdere, der er ramt af stress.

3. Nedsæt en arbejdsmiljøgruppe, hvis ikke I allerede har en. Samarbejd med arbejdsmiljøgruppen om at finde løsninger og forebyggende foranstaltninger.
4. Aftal en ledelsesmæssig procedure for håndtering af stresssygemeldinger. Find ud af hvad der ligger bag stresssygemeldingerne. Undersøg i en dialog med de ramte medarbejdere, hvad der er årsagen til deres stress? Ligger årsagen i virksomheden eller uden for virksomheden?
5. Brug hinanden i ledelsen, når der kommer spørgsmål op om stress. Del erfaringer og støt hinanden i håndteringen.
6. Kommuniker den aftalte ledelsespraksis omkring stress. Medarbejderne skal kende ledelsens holdninger og hvordan de kan regne med at stress vil blive håndteret ledelsesmæssigt. Kommuniker også ledelsens forventninger til medarbejderne og hvordan man forventer, at de håndterer stress eller begyndende tegn på stress.

**Susanne Teglkamp** er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

*Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste udkom i 2014: Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem. Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)*

## 5. 5 skarpe til en leder

**Pernille Ingildsen** er Ph.D. og civilingeniør med speciale i miljø og reguleringsteknik. Hele arbejdslivet har handlet om vand og hvordan man kan løse miljøproblemer omkring vand mere intelligent. I 2001 udgav hun sammen med sin professor fra Lunds Universitet Gustaf Olsson bogen "Get more out of your wastewater treatment plant - Complexity made simple". I 2016 udkommer opfølgeren "Smart Water Utilities – Complexity made simple", som løfter konceptet omkring intelligent vandhåndtering til at handle om det samlede vandkredsløb. Pernille har sin daglige gang på Kalundborg Forsyning, hvor hun arbejder på at vise i praksis, at det kan lade sig gøre at skabe en bedre håndtering af vandkredsløbet.

### 1. Hvorfor blev du leder?

Jeg har en barnlig naiv tro på at verden kan blive et bedre sted at være. Det eneste, der kan give mig ro i sindet er at vide, at jeg har gjort alt, hvad der er mig muligt for at få det til at ske. Ofte er det ikke så meget, at jeg er leder som at jeg leder. Mit ledelsesliv handler om at

skabe et billede af "hvad der kunne være", om at finde veje frem mod dette mulige og hele tiden opfinde bedre måder at være den bedste version af mig på.

Det er altid "on the edge" - alting har en signifikans for hvad der kan lade sig gøre nu og senere. Jeg er – nogen gange nat og dag - optaget af hvordan vi som en gruppe mennesker kan skabe noget stort sammen. Hvordan får vi som en gruppe genereret det gode, det ægte, det livgivende? Hvordan kan det lykkes os at skabe sammen, så alle kan være til stede og give af et modigt, gavmildt og ægte hjerte? Hvordan kommer vi ud af denne senmoderne sump af stress, mistrøstighed, ligegyldighed og ødelæggelse? Der må for pokker findes en vej! ... jeg leder...



## 2. Hvordan sørger du for at udvikle dig som leder?

Det er egentlig svært at adskille "at udvikle sig som leder" fra det "at være leder". En gang tænkte jeg at ledelse handlede om at mestre en række greb og derefter at anvende disse greb på en rutineret og professionel måde. I dag tænker jeg at ledelse handler meget lidt om rutine, men snarere om hele tiden at holde sig på sikker afstand af ledelsesmæssig professionalitet, som jeg oplever som både trist og fantasiløst. I stedet handler det om hele tiden at skabe en ægthed i alt hvad jeg og vi siger og gør. At vi tror på det vi gør og at vi #&%\*! gør det – at vi får det til at virke.

For min udvikling er der to kritiske forhold, som jeg er så privilegeret at have opfyldt i den organisation jeg er i nu. Det ene er en direktør som giver mig vide rammer og højt til loftet og som har tillid til min lidt ukonventionelle ledelsesstil. Den anden er en mentor som hvisker mig i øret, at det godt kan lade sig gøre, at jeg er på rette spor og som holder hånden under, når det alligevel glipper en gang i mellem.

Ledelsesudvikling i min verden ligger et godt stykke fra den almindelige komfortzone. Den ligger der hvor "tænk hvis det kunne lade sig gøre at ... " begynder.

## 3. Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

Der var en gang en medarbejder, som jeg var så forbandet på, at jeg var ved at skride til afskedigelse. Men jeg var i gang med et eksperiment der hed "tænk hvis det kunne lade sig gøre ikke at afskedige nogen...". Det var en ekstremt vanskelig proces både for mig og for medarbejderen. Tilliden begge veje var meget lav og aggressionerne lå lige under overfladen. Dette at have magten til at "vinde" med en knipsetag, men ikke at bruge den. Men i stedet at blive ved at søge løsninger og veje ... og til sidst lykkes - sammen. Min pointe er ikke, at man aldrig skal afskedige, min pointe er, at der findes andre muligheder, selv når man i kampens hede ikke kan få øje på dem. Jeg har ofte kun halvdelen af muligheden, ansvaret og evnerne – men den halvdel vil jeg bruge med alt, hvad jeg har i mig.

## 4. Hvilke karakteregenskaber lægger du vægt på som leder?

Jeg holder mest af de klassiske heltedyder: mod, hjerte, ærlighed, tålmodighed, loyalitet, dedikation, eftertænksomhed, dristighed, ydmyghed. Det er i disse dyder altid muligt at blive bedre - der er altid et muligt trin op. Jeg tror, jeg holder allermest af ledere som har mod og hjerte til altid at finde og forsøge sig med at tage det næste trin op. For tiden er mit mantra: "Under eget lys, i fuld højde og med åbent hjerte". Dette mantra formår at placere mig mindst mæssigt et godt sted. Jeg er meget omhyggelig med, at drivkraften er, at jeg giver mit bedste bidrag og ikke at det kommer til at handle om at vinde en kamp om dominans.

## 5. Hvem vil du fremhæve som et ledelsesmæssigt forbillede og hvorfor?

Det er og har altid været Gandhi. Efterhånden som jeg kommer ned i hans teorier er det gået op for mig, at det i virkeligheden handler om to forbilleder. Tolstoy var Gandhi's kilde til inspiration og klarhed. Så mens Tolstoy leverer den filosofiske benzin beviser Gandhi, at det kan fungere i praksis. Jeg er for eksempel optaget af Gandhi's koncept omkring "Happiness is when what you think, what you say, and what you do are in harmony" – d.v.s hele tiden at skabe harmoni mellem tanke, ord og handling – og så et skridt længere baglæns og også sikre harmonien helt tilbage til hjertet. Hvilket garanteret også var hvad Gandhi mente.



## 6. Inspirationsmøder i virksomheden

Skal det nye år startes med at få lidt inspiration? Få en god start eller afslutning på dagen.

Book et inspirerende oplæg af 1-2 timers varighed. Hvad med:

- Hvad kan ledere lære af militær ledelse?
- Det grænseløse arbejde - balance mellem arbejde og fritid
- Indtag dit ledelsesrum!
- Alfahanner (og -hunner) på godt og ondt i organisationen
- Få bedre og mere effektive møder!
- Hvordan skaber man succesfulde ændringer eller fusioner?

eller en af de mange andre muligheder.

Hent brochure her:

<http://www.tegkamp.dk/Inspirationsmoeder.pdf>

eller kontakt os på tlf.: 4822 1141 eller på mail [info@tegkamp.dk](mailto:info@tegkamp.dk)



## 7. Susannes Blog

Jeg har oprettet en blog på LinkedIn og på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk). Her bringer jeg korte personlige indlæg om mine oplevelser, holdninger, tanker og refleksioner om ledelse og personlig udvikling.

På bloggen kan du eksempelvis læse følgende indlæg:

### Ingen kommer sovende til succes!

Ingen kommer sovende til succes. I hvert tilfælde ikke nogen, jeg er stødt på. Indimellem hører man de gode historier om iværksættere, der har fået en god idé som de har kunnet bygge et succesfuldt firma op, hvorefter de har solgt hele molevitten for et flercifret millionbeløb. Så kan man jo godt sidde og tænke, hvem der bare lige fik den gode idé. Men for det første kan de fleste få ideer – også rimeligt hæderlige ideer. De virkelige udfordringer kommer først, når den gode idé skal omsættes til handling og til overskud på bundlinjen. Det



er her, hvor der som regel skal lægges mange timer.

De fleste ledere, jeg kender, kommer heller ikke sovende til de gode resultater, de laver. Selvom de har gode medarbejdere, som de kan og rent faktisk også delegerer til, så er der ingen tvivl om at lederne også selv lægger mange timer. De fleste lægger disse timer ud fra en passion for det, de laver.

Det koster at levere resultater og i perioder koster det også i forhold til privatlivet. Rigtig mange ledere og i det hele taget folk, der brænder for det de gør, er villige til at lægge disse timer. Udfordringen er at skabe en passende balance, så man ikke lader passionen for arbejdet og for at skabe resultatet fylde det hele. Prisen kan være, at man mister både familie og venner og i den sidste ende sig selv. Omvendt kan det virke enormt stressende for passionerede mennesker at skulle gear ned for at tilfredsstille omgivelserne. Derfor er det vigtigt, at man en gang imellem stopper op og reflektere med sig selv og med de nærmeste omgivelser, hvilken pris man betaler for henholdsvis at gå efter at skabe store resultater eller at gear ned for at få mere tid til alt det andet. Der er formentlig ikke nogen nemme mellemveje, men det er vigtigt at tale med de nærmeste om det, skabe forståelse og forventningsafstemme.



## 8. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner



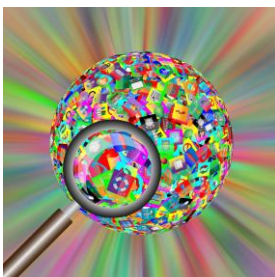
Hvis du har interesse for ledelse, inviteres du hermed til den lukkede LinkedIn gruppe: Ledelse – Inspiration og refleksion. Gruppen har over 2.500 medlemmer og holdes fri for reklamer. I den seneste måned har der bl.a. været følgende diskussioner:

- Midler versus mål
- Gruppens magt
- Når man mister arbejdsglæden
- Ingen kommer sovende til succes!

Du kan melde dig ind i gruppen via dette link: <http://www.linkedin.com/groups/Ledelse-Inspiration-og-refleksion-3683625/about>

## 9. De 5 meste læste artikler i 2015

Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i løbet af året 2015:



- 1) Interview med Jesper Rønnow Simonsen, direktør for SKAT
- 2) Kan du lede ledere?
- 3) Hvordan kan man kende en leder?
- 4) Ros, anerkendelse og feedback
- 5) Fusioner – resultat af undersøgelse

Du kan læse dem og flere end 100 andre artikler og undersøgelser på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)